

Heinrich, Martin; Jähner, Friederike; Rhein, Rüdiger  
**Effekte der Qualitätszertifizierung auf das Verhältnis von Profession und Organisation**

*Magazin erwachsenenbildung.at* (2011) 12, 9 S.



Quellenangabe/ Reference:

Heinrich, Martin; Jähner, Friederike; Rhein, Rüdiger: Effekte der Qualitätszertifizierung auf das Verhältnis von Profession und Organisation - In: *Magazin erwachsenenbildung.at* (2011) 12, 9 S. - URN: urn:nbn:de:0111-opus-74124 - DOI: 10.25656/01:7412

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-74124>

<https://doi.org/10.25656/01:7412>

in Kooperation mit / in cooperation with:

**Meb**



**Magazin  
erwachsenenbildung.at**

<http://www.erwachsenenbildung.at>

**Nutzungsbedingungen**

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/deed> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

**Terms of use**

This document is published under following Creative Commons-Licence:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



**Kontakt / Contact:**

**peDOCS**  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# Magazin

erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

[www.erwachsenenbildung.at/magazin](http://www.erwachsenenbildung.at/magazin)

Ausgabe 12, 2011

## Qualität ist kein Zufall

Zwischen Rhetorik und Realität von  
Qualitätsmanagement

## Effekte der Qualitätszertifizierung auf das Verhältnis von Profession und Organisation

Martin Heinrich, Friederike Jähner und Rüdiger Rhein



# Effekte der Qualitätszertifizierung auf das Verhältnis von Profession und Organisation

**Martin Heinrich, Friederike Jähner und Rüdiger Rhein**

Heinrich, Martin/Jähner, Friederike/Rhein, Rüdiger (2011): Effekte der Qualitätszertifizierung auf das Verhältnis von Profession und Organisation.

In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs.

Ausgabe 12, 2011. Wien.

Online im Internet: <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12.pdf>.

Druck-Version: Books on Demand GmbH: Norderstedt.

Schlagworte: Qualitätssicherungssysteme, Erwachsenenbildung, Zertifizierung, Profession, Organisationsentwicklung, Autonomie, Implementation, Governance

## Kurzzusammenfassung

Qualitätssicherungssysteme sind allgegenwärtig – zugleich scheint dieser Umstand bei einigen Akteuren und Akteurinnen der Weiterbildung ein Unbehagen auszulösen. Hinter diesem Unbehagen dürfte sich vielfach der Widerspruch zwischen Systematisierungsnotwendigkeiten, wie sie Qualitätssicherungssysteme fordern, und der Einzelfallbezogenheit pädagogischer Arbeit, wie sie Professionstheorien einklagen, verbergen. Insofern stellt institutionalisierte Qualitätssicherung für ErwachsenenbildnerInnen eine Herausforderung dar, die sie in ihr informell-habituell geprägtes Professionsverständnis integrieren müssen. Im vorliegenden Beitrag wird eine explorative Studie vorgestellt, in deren Rahmen acht LeiterInnen und Qualitätsbeauftragte von Erwachsenenbildungseinrichtungen in Niedersachsen zum Umgang mit Qualitätszertifizierung befragt wurden. Es zeigten sich produktive und unproduktive Formen der Reaktion auf die in den Zertifizierungssystemen angelegte Qualitätssicherung. Diese Reaktionsformen werden im Beitrag in Form von sieben empirisch noch näher zu prüfenden (Hypo-)Thesen dargestellt: einer Selbstreferentialitätsthese, einer Responsivitätsthese, einer Homogenisierungsthese, einer Kulturthese, einer Bürokratisierungsthese, einer Hierarchie-Implementationsthese und einer Autonomiethese.

# Effekte der Qualitätszertifizierung auf das Verhältnis von Profession und Organisation

Martin Heinrich, Friederike Jähner und Rüdiger Rhein

Wenn ein (Qualitätssicherungs-)System nicht so recht zum Gegenstand zu passen scheint, weil die Akteurinnen und Akteure nach festgesetzten Vorgaben handeln müssen, obgleich sie der Auffassung sind, dass in einem konkreten Einzelfall anders gehandelt werden müsste, mag sich Unbehagen einstellen. Dies ist zunächst als allgemeines Phänomen aller Berufe zu fassen. In der erziehungswissenschaftlichen Reflexion spitzt sich dieses aber noch einmal zu, da sich neben Theorien der Beruflichkeit pädagogischen Handelns in den letzten Jahren immer stärker ein Diskurs über pädagogische Professionalität entwickelt hat.

## Qualitätszertifizierung als Instrument „evaluationsbasierter Steuerung“

Qualitätssicherung scheint in vielen Segmenten der modernen Gesellschaft ein Alltagsbestandteil geworden zu sein (vgl. für die Erwachsenenbildung Meisel 2009, S. 432f.; Tippelt 2009, S. 463). Den beteiligten Akteurinnen und Akteuren nötigt dies spezifische Formen des Verhaltens ab: Qualitätssicherung bedeutet erstens eine Formalisierung dessen, was womöglich informell ohnehin geschieht (sofern die Tätigkeit schon immer beansprucht hat, qualitativ zu sein), wobei diese Transformation einer informellen, alltäglichen Praxis in eine formalisierte, offiziell verbindliche Struktur sowohl auf die Akteure und Akteurinnen als auch auf die Handlungsabläufe Wirkungen zeitigt. Und Qualitätssicherung bedeutet zweitens, dass Gegenstandsbereiche und Handlungsabläufe nunmehr womöglich systematisiert werden müssen, um die Einhaltung von Qualitätsstandards zu gewährleisten, was die Akteurinnen und Akteure dazu zwingt,

wenn notwendig von konkreten Gegebenheiten abzusehen.

Nicht selten resultiert daraus ein Unbehagen der Akteure und Akteurinnen, dass damit das Qualitätssicherungssystem dem Gegenstand nicht gerecht werde und folglich auch dessen (eigentliche) Qualität verfehle. Solche Kritik läuft Gefahr, sich kurzschlüssig gegen Qualitätssicherung im Allgemeinen zu richten. Eine substanzielle Kritik am beschriebenen Interdependenzzusammenhang von Systematisierungs- bzw. Generalisierungsnotwendigkeit einerseits und den Tatbeständen darin angelegter falscher Verallgemeinerungen andererseits müsste demgegenüber die jeweiligen Qualitätssicherungsmaßnahmen sowohl in ihrem Kontext betrachten als auch die Spezifik der Gegenstands(un)angemessenheit einer Qualitätssicherungsmaßnahme darlegen können, das heißt, der Blick müsste auf die mikrologischen Prozesse der Handlungskoordination gerichtet werden, die aus jenen Qualitätsmaßnahmen folgen. Im Folgenden möchten wir dies tun.

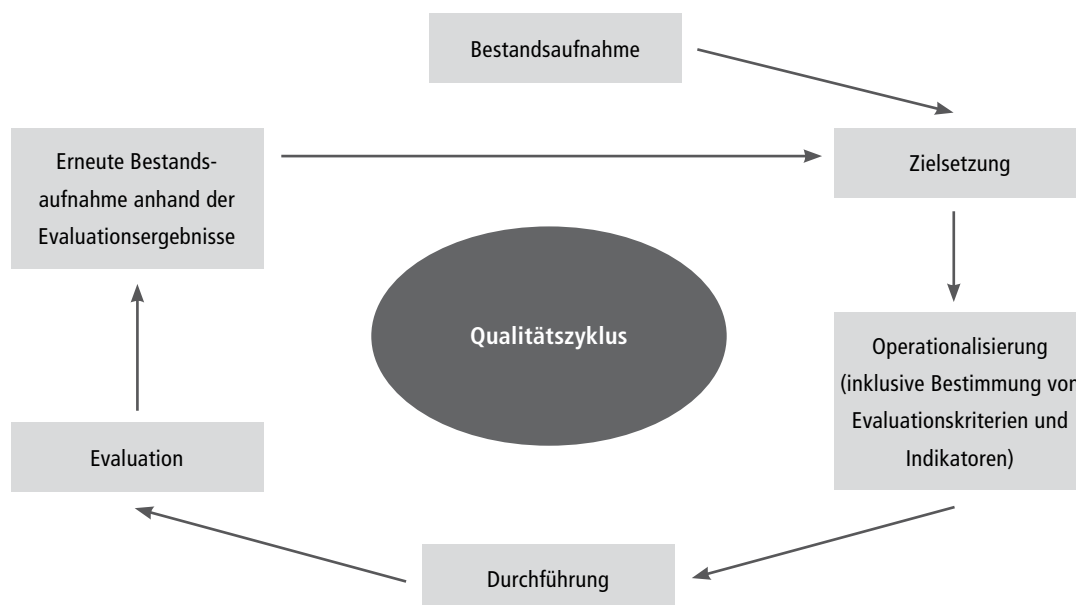
In einem kurzen Beitrag wie diesem, der seinen Akzent auf die Handlungskoordination vor Ort in den Erwachsenenbildungseinrichtungen legt, können die unterschiedlichen Systeme der Qualitätszertifizierung – DIN-ISO (siehe Wuppertaler Kreis 1996; Gonon/Hügli/Landwehr 2001), EFQM (siehe Gonon/Hügli/Landwehr 2001) oder LQW® (siehe Zech 2005; Bosche 2007)<sup>1</sup> – sowie die in einigen Bundesländern Deutschlands existierenden rechtlichen Bedingungen zur Einführung dieser Systeme nicht reflektiert werden (siehe Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung 2006; Hartz/Meisel 2006). Hervorgehoben werden muss allerdings die Bedeutung öffentlicher Förderung für die Einrichtungen. Anders als in Österreich, wo seitens des Bundesministeriums nur geringe Fördermittel zur Verfügung stehen, existieren in Deutschland vielfach zwar rechtliche Auflagen für Einrichtungen, die an der Förderung teilhaben möchten. Doch diese zu erfüllen, erscheint attraktiv etwa angesichts eines Fördervolumens allein im Bundesland Niedersachsen von 48,8 Millionen Euro im Jahr 2008 (siehe Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur o.J.). Die im Niedersächsischen Erwachsenenbildungsgesetz

(§ 10) geforderte Qualitätszertifizierung der Einrichtungen erhält dadurch ihre Relevanz als Instrument einer „evaluationsbasierten Steuerung“. Für eine evaluationsbasierte Steuerung charakteristisch sind (vgl. Heinrich 2007, S. 19) (siehe Abb. 1):

- die idealtypische Ausrichtung aller Handlungskoordination an „zyklischer Qualitätssicherung“ und
- der Versuch, die Handlungskoordination anderer für die gewünschte Leistungserbringung notwendiger Akteure und Akteurinnen im Bildungssystem auf die Orientierung an zyklischer Qualitätssicherung auszurichten.

Diese Bestimmung zyklischer Qualitätssicherung als zentrales Merkmal evaluationsbasierter Steuerung ist trivial – und doch angesichts der Dominanz des Konzepts relevant. Auffällig ist die starke Orientierung an organisationalen Abläufen, indem es die Leistungserbringung der Organisation als Ganzes in den Blick nimmt: Bestandsaufnahme, Zielsetzung, Operationalisierung und Evaluation sind allesamt Handlungen, die zwar auch auf der Individualebene

Abb. 1: Modell „zyklischer Qualitätssicherung“ innerhalb der evaluationsbasierten Steuerung



Quelle: Heinrich 2007, S. 19 (grafisch bearbeitet von der Redaktion)

<sup>1</sup> Diese und weitere Systeme der Qualitätszertifizierung werden von Andrea Poschalko im Serviceteil ihres Beitrags in der vorliegenden Ausgabe des „Magazin erwachsenenbildung.at“ gelistet und kurz beschrieben. Siehe dazu: [http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12\\_03\\_poschalko.pdf](http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12_03_poschalko.pdf); Anm.d.Red.

konzeptualisierbar sind, typischerweise in dieser Form der Systematisierung aber „Entscheidungen in Organisationen“ (siehe Kuper 2005) anleiten sollen – wodurch diesen eben jener Systematisierungszwang inhäriert, der auf Kosten einer „individualistisch gefassten pädagogischen Profession“ (siehe Heinrich/Altrichter 2008) gehen kann.

## **Die Stellung der pädagogischen Profession in der Qualitätsentwicklung**

Wenn ein (Qualitätssicherungs-)System nicht so recht zum Gegenstand zu passen scheint, weil die Akteurinnen und Akteure nach festgesetzten Vorgaben handeln müssen, obgleich sie der Auffassung sind, dass in einem konkreten Einzelfall anders gehandelt werden müsste, mag sich Unbehagen einstellen. Dies ist zunächst als allgemeines Phänomen aller Berufe zu fassen. In der erziehungswissenschaftlichen Reflexion spitzt sich dieses aber noch einmal zu, da sich neben Theorien der Beruflichkeit pädagogischen Handelns in den letzten Jahren immer stärker ein Diskurs über pädagogische Professionalität entwickelt hat (siehe Combe/Helsper 2002), wenngleich gerade in der Erwachsenenbildung der Stand der Professionalisierung eher skeptisch bzw. pessimistisch eingeschätzt wird (siehe Peters 2004; Dewe 2005; Nuissl 2005). Demgegenüber möchten wir vor dem Hintergrund der „Klientenorientierung im pädagogischen Feld“ im Sinne Ulrich Oevermanns (siehe Oevermann 2008) festhalten, dass die Erwachsenenbildung trotz der Heterogenität des Tätigkeitsfeldes, der erheblichen Unterschiedlichkeit der Qualifikationsmerkmale der DozentInnen und der weitgehend nicht-staatlichen und pluralen Verfasstheit zwar womöglich nicht professionalisiert, aber gleichwohl „professionalisierungsbedürftig“ erscheint. Die hierfür erforderliche „pädagogische Autonomie“ wird allerdings durch organisationale Rahmungen in Frage gestellt, was sich im Kontext „evaluationsbasierter Steuerung“ noch zu verstärken scheint.

## **Analysen zum Verhältnis von Profession und Organisation**

Die derzeitige Diskussion um die Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung (siehe Klein 2008) zeigt, dass die Outputorientierung zu einer deutlichen Veränderung der Tätigkeitsfelder der Lehrenden in der Erwachsenenbildung geführt hat (siehe Nötzold 2002). Vor dem Hintergrund des traditionell intensiv diskutierten spannungsreichen Interdependenzverhältnisses von Organisation und pädagogischer Praxis haben wir uns in einem Projektseminar mit Masterstudierenden der Leibniz Universität Hannover dazu entschieden, die Implementierung von Zertifizierungsmodellen in sechs Einrichtungen der Erwachsenenbildung<sup>2</sup> als besondere Herausforderung für die Organisation und die in ihr Tätigen zu erforschen. Die Fokussierung auf die Zertifizierung erschien uns am Beispiel des Landes Niedersachsen sinnvoll, da für alle Organisationen angesichts der für die Zuerkennung staatlicher Förderung notwendigen Qualitätszertifizierung (s.o.) ein gewisser Zwang besteht, sich vermittelt über diese mit „Qualitätssicherungsfragen“ auseinanderzusetzen, auch wenn es daneben zahlreiche andere Mechanismen innerhalb der Organisation von Erwachsenenbildung und der damit zusammenhängenden evaluationsbasierten Steuerung gibt, die womöglich viel deutlichere Wirkungen zeitigen. Im gegenständlichen Projekt geht es uns um die Möglichkeiten der Professionellen, die Anforderungen, die sich aus der Qualitätszertifizierung ergeben, in ihr pädagogisch-professionelles Selbstverständnis zu integrieren – wohl wissend, dass dieses angesichts unterschiedlichster Qualifizierungen, Beschäftigungsverhältnisse und Tätigkeitsfelder seinerseits äußerst heterogen ist. Hier erscheint die Qualitätszertifizierung als ein allen Einrichtungen gemeinsamer Kristallisationspunkt.

Im Rahmen einer Interviewstudie<sup>3</sup> mit acht InterviewpartnerInnen wurden an sechs ausgewählten Organisationen Effekte der Zertifizierungsaktivitäten auf

2 Vor dem Hintergrund der föderalen Struktur in Deutschland haben wir uns aufgrund des spezifischen Zusammenhangs von Qualitätszertifizierung und Förderung im Niedersächsischen Erwachsenenbildungsgesetz für dieses Bundesland entschieden und in der Region der Landeshauptstadt Hannover ein Sample von einerseits eher regional, andererseits eher landesweit tätigen sowie programmatisch/weltanschaulich kontrastierenden Einrichtungen zusammengestellt.

3 Die Anonymisierung der Interviewdaten verbietet es, unseren acht InterviewpartnerInnen namentlich zu danken. Danken können wir zumindest den Studierenden, die die Interviews im Rahmen eines Projektseminars führten und mit uns über die Daten diskutiert haben: Christiane Bromberger, Anna Drzewiec, Sarah Gerasch, Lena Heidemann, Svenja Lehmann, Sonja Matthies, Jiaying Zhou.

Erwachsenenbildungseinrichtungen analysiert. Es wurden Leitfadeninterviews mit denjenigen Personen geführt, die im Wesentlichen für den Prozess der Zertifizierung nach LQW bzw. DIN EN ISO 9000ff. koordinierend verantwortlich waren (in diesen Fällen der/die Qualitätsbeauftragte bzw. der/die Leitende der jeweiligen Einrichtung). Der explorativen Interviewstudie sollen Organisationsfallstudien folgen. Aber bereits aus der Interviewstudie lassen sich u.E. einige diskutierenswerte (Hypo-)Thesen ableiten, wie sich die Handlungskoordination in den Einrichtungen durch die Zertifizierungssysteme verändert bzw. welches Strukturangebot sich durch diese Innovation ergibt – und wie die für diese Adaptionen bedeutsamen AkteurInnen, wie Leitungspersonen und/oder Qualitätsbeauftragte, dieses Strukturangebot aufgreifen.<sup>4</sup> Die im Folgenden formulierten Thesen sind nicht deduktiv aus einem theoretischen Rahmen abgeleitet, sondern wurden aus den Analysen des empirischen Materials generiert.

## **Thesen zum Verhältnis von Profession und Organisation im Rahmen von Qualitätszertifizierung in der Erwachsenenbildung**

### **Selbstreferentialitätsthese**

In den Interviews zeigte sich, dass Qualitätsentwicklungsprozesse zum Teil organisational selbstreferentiell wirken, verbunden mit der Gefahr der Verselbstständigung einer unproduktiven, weil selbstgenügsamen Eigendynamik. Der innovative Impuls geht verloren, wenn – wie in den Interviews deutlich wurde – die ersten „Routinen der Re-Zertifizierung“ einsetzen. Es wird dann zuweilen nicht mehr nach dem heuristisch Aufschlussreichen gefragt, das durch die „Bestandsaufnahme“, die „Selbstevaluation“ oder das Feedback der ZertifiziererInnen entstehen könnte, sondern das Strukturangebot „Qualitäts-Check als Lerngelegenheit“ wird einseitig dahingehend ausgelegt, welche Bewältigungsroutinen für das „Zertifizierungsprozedere“

aus den Erfahrungen der Vergangenheit abgeleitet werden können. Das heißt, die Arbeit zur Vorbereitung der Zertifizierung wird zwar systematisiert und optimiert, nicht notwendigerweise aber die davon getrennten, d.h. eigentlich zu evaluierenden Abläufe der pädagogischen Arbeit.

### **Responsivitätsthese**

Die Effekte der Qualitätssicherung auf Externe sind unterschiedlich. Zum Teil verlangen GeldgeberInnen oder das Erwachsenenbildungsgesetz eine Zertifizierung für die Zuerkennung von Förderungen; demgegenüber erscheint sie einigen Befragten für die EndverbraucherInnen nicht notwendigerweise in diesem Ausmaß bedeutsam. Hier wird in Zukunft interessant sein, wie sich diese Einschätzung der EinrichtungsleiterInnen gegebenenfalls durch den Strategiewechsel im Marketing der Weiterbildungseinrichtungen, das mit seiner Zielgruppenorientierung „responsiver“ gegenüber den TeilnehmerInnen werden soll, ändern könnte: *„Marketing für Weiterbildung wird derzeit vornehmlich als strategisch-finanzielles Optimierungsinstrument verstanden; in naher Zukunft werden über 90% der WeiterbildungsanbieterInnen ‚Zielgruppenmarketing‘ als zentrale Strategie zur ‚Marktbehauptung‘ einsetzen“* (Reich-Claassen/Tippelt 2010, S. 25). Bedeutsam ist die Einschätzung der EinrichtungsleiterInnen und Qualitätsbeauftragten unserer Studie indessen schon jetzt, da sich in ihr andeutet, dass gegenwärtig die Qualitätszertifizierung eher als Maßnahme der Disziplinierung nach innen genutzt wird, d.h. als Anlass, alle MitarbeiterInnen mit Qualitätssicherung zu konfrontieren und sie dazu zu bringen, sich mit diesem organisationalen Erfordernis auseinanderzusetzen. Bislang scheint dabei die Idee von Qualität als Responsivität gegenüber den TeilnehmerInnenbedürfnissen eher aus dem Blick zu geraten.

### **Homogenisierungsthese**

Der gesetzliche Zwang zur Evaluation durch Dritte (§ 10, Abs 2 Niedersächsisches Erwachsenenbildungsgesetz) führt tendenziell zu einer Homogenisierung

<sup>4</sup> Einschränkung müssen wir hinzufügen, dass die vorgängige Argumentation stark auf die „PädagogInnen“ und ihr Professionsverständnis abzielte und hierbei für die Erwachsenenbildung noch nicht ausreichend zwischen den DozentInnen und den disponierend tätigen pädagogischen MitarbeiterInnen und Leitungskräften unterschieden wurde, obgleich zwischen diesen beiden Gruppen deutliche Unterschiede im Professionsverständnis angenommen werden können. Aus Ressourcengründen konnte sich die explorative Studie nur den pädagogischen MitarbeiterInnen im Qualitätsmanagement und Leitungskräften widmen, sodass die Perspektive der DozentInnen in unseren Untersuchungen allenfalls mittelbar in den Blick kam.



und Standardisierung von „Qualitätsbemühungen“ – eine bildungstheoretische Verständigung über die Funktion von Bildungsarbeit und die Bedingungen der Möglichkeit ihres Gelingens ist damit aber keinesfalls hinfällig. In den befragten Einrichtungen wurde indessen deutlich, dass die Zertifizierung (und sei es aufgrund der Routinisierungseffekte, s.o.) nicht notwendig mehr zu jenen intendierten Formen der „inhaltlichen Auseinandersetzung“ führt. So wirkt die im Zertifizierungsinstrument angelegte Standardisierung möglicherweise dem kriseninduzierenden Moment entgegen, das der Theorie nach von solchen Entwicklungsinstrumenten ausgehen sollte: Der Qualitätssicherungsauftrag wirkt dann nicht mehr stimulierend für Qualitätsentwicklung und Organisationsentwicklung im Sinne des pädagogischen Angebots.

### **Kulturthese**

Es zeichnen sich – auch aufgrund von Traditionslinien in der Erwachsenenbildung – diejenigen Zertifizierungssysteme als erfolgreich ab, die zur Kultur und zum Selbstverständnis der Einrichtung passen – sofern diese Zertifizierungssysteme auch von relevanten Dritten (z.B. dem Niedersächsischen Erwachsenenbildungsgesetz) anerkannt werden. Aufgrund der Heterogenität der Einrichtungen sind dies zum Teil Systeme, die auf Selbstbeteiligung, MitarbeiterInnenbeteiligung und Bildungsspezifität setzen, zum Teil auf KundInnenorientierung und Leistungserstellung. Insofern bedürfte es für eine Forschung, die sich den Effekten von Qualitätszertifizierung auf Erwachsenenbildungseinrichtungen widmet, eines „kulturspezifischen“ Ansatzes, der die jeweiligen „Organisationskulturen“ berücksichtigt. Hier ließe sich gegebenenfalls jenseits der Verfasstheit konkreter Einzelorganisationen auch eine „Typologie der Anschlussfähigkeiten“ entlang der Historie der unterschiedlichen Träger (z.B. Volkshochschulen, kirchlich oder gewerkschaftlich orientierte Einrichtungen etc.) identifizieren.

### **Bürokratisierungsthese**

Wir fanden Beispiele sowohl für eine Abwehr als auch für die Adaption bürokratischer Aspekte der Qualitätszertifizierung. Ein möglicher Mechanismus ist die Minimierung der bürokratischen Elemente, um die „Kreativität“ und „Professionalität“ der

eigenen Arbeit zu schützen (Entbürokratisierung). Aber auch die entgegengesetzte Tendenz war in einem Fall zu beobachten: Die Qualitätszertifizierung wurde von den PädagogInnen „bürokratisiert“, um sie als „Verwaltungsakt“ jenseits pädagogischer Professionalität kennzeichnen und schließlich auf diese Weise wiederum an die Verwaltung „abschieben“ zu können (Delegation von Verantwortung). So kam es nicht zur Innervierung (Anregung; Anm.d.Red.) oder auch nur Irritation der pädagogischen Arbeit durch die Qualitätssicherung, sondern diese konnte organisational-arbeitsteilig an die Verwaltung abgegeben werden.

### **Hierarchie-Implementationsthese**

Wir fanden in den Einrichtungen je nach hierarchischer Steuerungsbewegung bzw. partizipativer Handlungskoordination unterschiedliche Ausprägungen für Implementationsproblematiken. So steht eine pragmatische, „rein formale“ Abarbeitung am Zertifizierungsauftrag, ohne dass dadurch ein wachsendes Qualitätsbewusstsein oder Organisationsbewusstsein hatte entstehen können (z.B. eine als „Teamarbeit“ bezeichnete Arbeitsteilung, die Verantwortlichkeiten aufspaltet), neben der besonderen Emphase (Nachdruck, Eindringlichkeit; Anm.d.Red.) einer anderen Leitungsperson für die Qualitätszertifizierung. Letztere wird allerdings u.E. Probleme der nachhaltigen Implementierung mit sich bringen, da wir antizipieren, dass nicht alle pädagogischen MitarbeiterInnen diesem Qualitätsverständnis werden folgen können, das sich letztlich eher aus einer Steuerungs- bzw. Managementperspektive speist, wie es für LeiterInnen von Einrichtungen funktional erscheint, während die vor Ort pädagogisch Tätigen anderen Handlungsrationitäten folgen müssen. Hier besteht typischerweise bei den Versuchen der Dissemination (Ausbreitung; Anm.d.Red.) von Innovationen im Medium des Implementationsprozesses die Gefahr der Anpassung an den Status quo ante (siehe Heinrich/Altrichter 2008). Das heißt, dem von der Leitung vorgeschlagenen Innovationsimpuls wird so lange Widerstand seitens der MitarbeiterInnen entgegengebracht, bis ein Kompromiss gefunden wird, der allerdings, um allen Beteiligten gerecht werden zu können, die „innovative Pointe“, die als „Stachel“ die Handlungskoordination innervieren sollte, sehr weit abschwächt.



## Autonomiethese

Deutlich sichtbar waren als Reaktionen sowohl Abwehrbewegungen als auch positive Adaptionen der Qualitätszertifizierung i.S. „professioneller Autonomie“. Eine mögliche Reaktion ist hierbei im Rahmen der Diskussion der Qualitätssicherung die noch stärkere Identifikation mit den pädagogischen Aufgaben („Qualitätsbeauftragte/r“ wird allenfalls als Teilaufgabe, nicht als „Kerntätigkeit“ wahrgenommen), um auf diese Weise auf die eigene pädagogische Autonomie zu insistieren. Aber auch die entgegengesetzte Tendenz war in einem Fall zu beobachten: Die Überidentifikation einer Leitungsperson mit der Qualitätsaufgabe i.S. der Zurücknahme pädagogischer Professionalität zugunsten betriebswirtschaftlicher Rationalität – nicht zuletzt aufgrund ihrer Steuerungsvorteile: Zertifizierungssysteme versprechen LeiterInnen großer Einrichtungen derzeit mehr als die eigene pädagogische Profession „Sicherheit“ in „unsicheren Zeiten“.

## Resümee: Befriedung, Nivellierung oder konstruktive Weiterentwicklung?

Die hier präsentierten wenigen Einblicke in das Verhältnis von Profession und Organisation im Rahmen

von Qualitätszertifizierungsprozessen zeigen den Mehrwert einer Analyse der Formen der Handlungskoordination, die PädagogInnen entwickeln, um mit den Anforderungen einer Zertifizierung umzugehen.

Im Sinne einer Educational-Governance-Forschung (siehe Altrichter/Heinrich 2007) müssten solche konkreten mikrologischen Formen der Handlungskoordination nunmehr auf das Gesamtkonstrukt der „evaluationsbasierten Steuerung“ in der Erwachsenenbildung bezogen werden, um systemische Effekte beschreiben zu können. Bereits die wenigen Ausführungen machen aber deutlich, dass sich – sowohl aus organisationstheoretischer als auch professionstheoretischer Warte – durchaus Kriterien finden lassen würden, um zwischen „gelingenden“ und „misslingenden“ Formen der Integration dieser Herausforderung in das pädagogische Selbstverständnis unterscheiden zu können.

Daraus ergibt sich unseres Erachtens das Forschungsdesiderat weiterer Analysen der Handlungskoordination (Governance) in diesem Feld, um vermittelt über diese rein analytischen Studien á la longue im Sinne einer „Good-Governance“ produktive von unproduktiven Formen unterscheiden zu können.

### LeserInnenbefragung

Ihre Meinung ist uns wichtig!

<http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/befragung>

# Literatur

## Verwendete Literatur

Heinrich, Martin (2007): Forschung als Leidenschaft? In: Journal für Lehrerinnen- und Lehrerbildung 7, 3, S. 16-23.

Meisel, Klaus (2009): Weiterbildungsmanagement. In: Tippelt, Rudolf/Hippel, Aiga von (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 427-436.

Reich-Claassen, Jutta/Tippelt, Rudolf (2010): Chancen und Risiken des Zielgruppenmarketings in der Weiterbildung. Das Beispiel der Milieuforschung. In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs 10, 2010. Wien. Online im Internet: <http://erwachsenenbildung.at/magazin/artikel.php?aid=3755&mid=3753> [Stand: 2011-01-03].

Tippelt, Rudolf (2009): Institutionenforschung in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. In: Tippelt, Rudolf/Hippel, Aiga von (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 453-471.

## Weiterführende Literatur

- Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung (Hrsg.) (2006):** Grundlagen der niedersächsischen Erwachsenenbildung 2006. Gesetz, Verordnungen, Vereinbarungen. Hannover: Berger.
- Altrichter, Herbert/Heinrich, Martin (2007):** Kategorien der Governance-Analyse und Transformationen der Systemsteuerung in Österreich. In: Altrichter, Herbert/Brüsemeister, Thomas/Wissinger, Jochen (Hrsg.): Educational Governance – Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 55-103.
- Bosche, Brigitte (2007):** Die Wirkungen von LQW 2 aus der Sicht von Gutachter/inne/n. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Eine qualitative Erhebung im Rahmen des BLK-Verbundprojektes „Qualitätstestierung in der Weiterbildung“. 2. Durchführungsphase 2005-2007. Online im Internet: <http://www.die-bonn.de/doks/bosche0701.pdf> [Stand: 2011-01-10].
- Combe, Arno/Helsper, Werner (2002):** Professionalität. In: Otto, Hans-Uwe/Rauschenbach, Thomas/Vogel, Peter (Hrsg.): Erziehungswissenschaft: Professionalität und Kompetenz. Opladen: Leske + Budrich, S. 29-47.
- Dewe, Bernd (2005):** Der Professionalitätsanspruch der Erwachsenenbildung im Spannungsfeld zwischen Managerialismus, evidenzbasierter Praxis und Teilnehmerverpflichtung. In: Report 28, 4, S. 9-18.
- Gonon, Philipp/Hügli, Ernst/Landwehr, Norbert (2001):** Qualitätssysteme auf dem Prüfstand. Die neue Qualitätsdiskussion in Schule und Bildung – Analyse und Perspektiven. Aarau (Schweiz): Sauerländer.
- Hartz, Stefanie/Meisel, Klaus (2006):** Qualitätsmanagement. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Heinrich, Martin/Altrichter, Herbert (2008):** Schulentwicklung und Profession. In: Helsper, Werner/Busse, Susann/Hummrich, Merle/Kramer, Rolf-Torsten (Hrsg.): Pädagogische Professionalität in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 129-145.
- Kuper, Harm (2005):** Evaluation im Bildungswesen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Klein, Rosemarie (2008):** Veränderungen der Aufgaben und Tätigkeitsfelder der Lehrenden in der Weiterbildung. Impulsreferat anlässlich des DIE-Forums 2006: Die unvollendete Professionalisierung der Lehrenden in der Weiterbildung. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Online im Internet: <http://www.die-bonn.de/doks/klein0601.pdf> [Stand: 2011-01-10].
- Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (o.J.):** Erwachsenenbildung und Weiterbildung. Online im Internet: [http://www.mwk.niedersachsen.de/live/live.php?navigation\\_id=6320&article\\_id=18811&\\_psmand=19](http://www.mwk.niedersachsen.de/live/live.php?navigation_id=6320&article_id=18811&_psmand=19) [Stand: 2011-01-03].
- Nötzold, Wolfgang (2002):** Werkbuch Qualitätsentwicklung. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Nuissl, Ekkehard (2005):** Professionalisierung in Europa. In: Report 28, 4, S. 47-56.
- Oevermann, Ulrich (2008):** Profession contra Organisation? In: Helsper, Werner/Busse, Susann/Hummrich, Merle/Kramer, Rolf-Torsten (Hrsg.): Pädagogische Professionalität in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 55-77.
- Peters, Roswitha (2004):** Erwachsenenbildungs-Professionalität. Ansprüche und Realitäten. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Wuppertaler Kreis (Hrsg.) (1996):** Qualitätsmanagement in der Weiterbildung nach DIN EN ISO 9000 ff. Ein Leitfaden. Köln: Deutscher Wissenschaftsdienst.
- Zech, Rainer (2005):** Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung. LQW 2. Hannover: Expressum.



Foto: Petra Mayr

### Prof. Dr. Martin Heinrich

[martin.heinrich@iew.phil.uni-hannover.de](mailto:martin.heinrich@iew.phil.uni-hannover.de)  
<http://www.iew.phil.uni-hannover.de>  
+49 (0)511 762-17325

Martin Heinrich ist nach Tätigkeiten an den Universitäten Essen, Frankfurt am Main, Münster, Linz und Wuppertal seit 2008 Professor für Bildungsforschung an der Leibniz Universität Hannover. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen: Bildungstheorie, Professionsforschung, Steuerung und Governance im Bildungswesen.



Foto: Maxim Marchenko

### **Dipl.-Päd.<sup>in</sup> Friederike Jähner**

friederike.jaehner@iew.phil.uni-hannover.de  
<http://www.iew.phil.uni-hannover.de>  
+49 (0)511 762-17423

Friederike Jähner besitzt ein Diplom in Erwachsenenbildung und ist seit 2009 Doktorandin am Arbeitsbereich Bildungsforschung der Leibniz Universität Hannover. Der Arbeitstitel ihrer Dissertation lautet „Reflexe von Erwachsenenbildner/innen auf die Outputorientierung in der Qualitätssicherung – Rekonstruktive Fallanalysen zu neuen Herausforderungen an die Professionalität“.



Foto: Ioana Toma

### **Dr. Rüdiger Rhein**

ruediger.rhein@ifbe.uni-hannover.de  
<http://www.ifbe.uni-hannover.de>  
+49 (0)511 762-17591

Rüdiger Rhein ist Mitarbeiter am Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung der Leibniz Universität Hannover. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen: Lehr-Lern-Forschung, Kompetenzentwicklung und Bildungstheorie.

## **Impacts of Quality Certification on the Relation between Profession and Organisation**

### **Abstract**

Quality assurance systems are ubiquitous – at the same time, this circumstance seems to cause a feeling of uneasiness in certain people who are actively involved in continuing education. What may often be hidden behind this uneasiness is the conflict between the need for systematisation as required by quality assurance systems and the fact that pedagogical work is related to individual cases, as theories of profession claim. Thus, institutionalised quality assurance for adult educators presents a challenge that they must integrate into their informal/habitual understanding of the profession. The present article introduces an exploratory study in which eight directors and quality assurance managers of adult education institutions in Lower Saxony (Germany) were interviewed about their handling of quality certification. Both productive and unproductive forms of reaction to the quality assurance laid out in the certification systems appeared. These kinds of reaction are presented in the article in the form of seven (hypo)theses that need to be examined more closely on an empirical level: a self-referentiality thesis, a responsivity thesis, a homogenisation thesis, a culture thesis, a bureaucratisation thesis, a hierarchy-implementation thesis, and an autonomy thesis.

# Impressum/Offenlegung

## Magazin erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

Gefördert aus Mitteln des ESF und des BMUKK  
Projekträger: Bundesinstitut für Erwachsenenbildung  
Koordination u. Redaktion: Institut EDUCON – Mag. Wilfried Hackl

erscheint 3 x jährlich online, mit Parallelausgabe im Druck

Online: [www.erwachsenenbildung.at/magazin](http://www.erwachsenenbildung.at/magazin)

Herstellung und Verlag der Druck-Version:  
Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISSN: 1993-6818 (Online)

ISSN: 2076-2879 (Druck)

ISSN-L: 1993-6818

ISBN: 9783842306769

## Medieninhaber



Bundesministerium für Unterricht,  
Kunst und Kultur  
Minoritenplatz 5  
A-1014 Wien



Bundesinstitut für Erwachsenenbildung  
Bürglstein 1-7  
A-5360 St. Wolfgang

## Herausgeberin der Ausgabe 12, 2011

Univ.-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Elke Gruber (Universität Klagenfurt)

## HerausgeberInnen des Magazin erwachsenenbildung.at

Mag.<sup>a</sup> Regina Rosc (Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur)  
Dr.<sup>in</sup> Margarete Wallmann (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)  
Mag. Wilfried Hackl (Geschäftsführender Hrsg., Institut EDUCON)

## Fachredaktion

Mag.<sup>a</sup> Barbara Daser (ORF Radio Ö1, Wissenschaft/Bildung)  
Univ.-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Elke Gruber (Universität Klagenfurt)  
Dr. Christian Kloyber (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)  
Dr. Lorenz Lassnigg (Institut für höhere Studien)  
Dr. Arthur Schneeberger (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft)  
Dr. Stefan Vater (Verband Österreichischer Volkshochschulen)

## Online-Redaktion, Satz

Mag.<sup>a</sup> Bianca Friesenbichler (Institut EDUCON)  
Andreas Brandstätter (/andereseiten / grafik.layout)

## Lektorat

Mag.<sup>a</sup> Laura R. Rosinger (Textconsult)

## Übersetzung

Übersetzungsbüro Mag.<sup>a</sup> Andrea Kraus

## Design

Karin Klier (tür 3))) DESIGN)

## Website

[wukonig.com](http://wukonig.com) | Wukonig & Partner OEG

## Medienlinie

Das „Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs“ enthält Fachbeiträge von AutorInnen aus Wissenschaft und Praxis und wird redaktionell betrieben. Es richtet sich an Personen, die in der Erwachsenenbildung und verwandten Feldern tätig sind, sowie an BildungsforscherInnen und Studierende. Jede Ausgabe widmet sich einem spezifischen Thema. Ziele des Magazin erwachsenenbildung.at sind die Widerspiegelung und Förderung der Auseinandersetzung über Erwachsenenbildung seitens Wissenschaft, Praxis und Bildungspolitik. Weiters soll durch das Magazin der Wissenstransfer aus Forschung und innovativer Projektlandschaft unterstützt werden. Die eingelangten Beiträge werden einem Review der Fachredaktion unterzogen. Zur Veröffentlichung ausgewählte Artikel werden lektoriert und redaktionell bearbeitet. Namentlich ausgewiesene Inhalte entsprechen nicht zwingend der Meinung der HerausgeberInnen oder der Redaktion. Die HerausgeberInnen übernehmen keine Verantwortung für die Inhalte verlinkter Seiten und distanzieren sich insbesondere von rassistischen, sexistischen oder sonstwie diskriminierenden Äußerungen oder rechtswidrigen Inhalten.

Als Online-Medium konzipiert und als solches weitergeführt, ist das Magazin erwachsenenbildung.at beginnend mit der Ausgabe 7/8, 2009 zusätzlich in Druckform erhältlich.

## Urheberrecht und Lizenzierung

Wenn nicht anders angegeben, erscheinen die Artikel des „Magazin erwachsenenbildung.at“ unter der „Creative Commons Lizenz“. BenutzerInnen dürfen den Inhalt zu den folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich aufführen:

- Namensnennung und Quellenverweis. Sie müssen den Namen des/der AutorIn nennen und die Quell-URL angeben.
- Keine kommerzielle Nutzung. Dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.
- Keine Bearbeitung. Der Inhalt darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.
- Nennung der Lizenzbedingungen. Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter die dieser Inhalt fällt, mitteilen.
- Aufhebung. Jede dieser Bedingungen kann nach schriftlicher Einwilligung des Rechtsinhabers aufgehoben werden.

Die gesetzlichen Schranken des Urheberrechts bleiben hiervon unberührt. Nähere Informationen unter [www.creativecommons.at](http://www.creativecommons.at).

Im Falle der Wiederveröffentlichung oder Bereitstellung auf Ihrer Website senden Sie bitte die URL und/oder ein Belegexemplar elektronisch an [redaktion@erwachsenenbildung.at](mailto:redaktion@erwachsenenbildung.at) oder postalisch an die angegebene Kontaktadresse.

## Kontakt und Hersteller

Magazin erwachsenenbildung.at  
Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs  
p.A. Institut EDUCON  
Bürgergasse 8-10  
A-8010 Graz  
[redaktion@erwachsenenbildung.at](mailto:redaktion@erwachsenenbildung.at)  
<http://www.erwachsenenbildung.at/magazin>